

Voraussetzungen erfolgreicher Kooperation im Tourismus

Erweiterte Diskussionsgrundlage

Die Kooperationsthematik nimmt aktuell einen wichtigen Platz in der Tourismusforschung und -praxis ein. Überbetriebliche Zusammenarbeit wird für touristische Leistungsträger aufgrund der herausfordernden Rahmenbedingungen im Schweizer Kontext immer zentraler. In einer Masterarbeit – betreut durch die Forschungsstelle Tourismus (CRED-T) in Zusammenarbeit mit dem Department of Management and Entrepreneurship (IMU – Unternehmensführung) – wurden mittels systematischer Literaturanalyse und Interviews mit Hoteliers verschiedene Faktoren, welche erfolgreiche Kooperation begünstigen, identifiziert und geprüft. Dabei wurden Faktoren auf der persönlichen (z.B. persönliche Netzwerke, Fachkompetenz und Innovationsfähigkeit) und einzelbetrieblichen Ebene (z.B. Betriebsstrategie, -netzwerk, und Kooperationserfahrung) betrachtet. Daneben wurden neben organisatorischen auch wichtige beziehungsorientierte bzw. relationale überbetriebliche Faktoren (z.B. Win-win-Situation, verträgliche Betriebswerte/-kulturen) ermittelt. Durch die Arbeit wurde die bisherige Wissensgrundlage aus dem CRED-Bericht Nr. 8 zu den Voraussetzungen erfolgreicher Kooperation validiert und erweitert.



Die Matterhorn Valley Hotels sind ein bekanntes Beispiel für überbetriebliche Kooperation. Mehrere Hotels in Grächen (VS) kooperieren unter dieser gemeinsamen Marke.

Bildrechte: © Matterhorn Valley Hotels Franchise GmbH, 2017

Ausgangslage und Zielsetzung

Kooperation kann für Tourismusbetriebe als wichtiges strategisches Hilfsmittel angesehen werden, um den herausfordernden Rahmenbedingungen (z.B. kleine Betriebseinheiten, Ertragsschwäche) im Schweizer Tourismus zu begegnen und die Betriebsleistung zu verbessern. Das Potenzial von Kooperationen zum Erreichen gemeinsamer Vorteile wurde auch von der Praxis erkannt. Dabei können eine Reihe von möglichen Kooperationsformen (horizontal, vertikal, lateral) eingegangen werden. Die Zusammenarbeit mit verschiedenartigen Kooperationspartnern in unterschiedlicher geographischer Distanz (bspw. vor Ort, in der gleichen Region, oder in anderen Regionen) ist möglich. Des Weiteren können die Anzahl der beteiligten Partner oder die Bindungsintensität in einer Kooperation (von informaler Kooperation bis hin zu stärker bindenden Formen aufgrund von Verträgen oder Kapitalverflechtungen) variieren (CRED 2015).

Im CRED-Bericht Nr. 8 (CRED 2015) wurden unter anderem Voraussetzungen thematisiert, die zu erfolgreicher Kooperation führen sollten. Im vergangenen Jahr hat sich eine Masterarbeit zweier Studierenden an der Universität Bern einer ähnlichen Themenstellung angenommen (Bieri

& Niederberger 2017). Die Arbeit zielte darauf ab, Faktoren zur erfolgreichen Umsetzung von Kooperation zu untersuchen. Dabei konnten die Erkenntnisse des CRED-Berichts validiert und die Wissensbasis zum Thema erweitert werden. Abbildung 1 veranschaulicht das erweiterte 'CRED-Kooperationshaus', wobei neu identifizierte Voraussetzungen fett hervorgehoben sind.

Vorgehen der studentischen Arbeit

Aufgrund eines gemeinsamen Forschungsschwerpunkts des CRED-T mit dem Department of Management and Entrepreneurship (IMU – Unternehmensführung) im Bereich betrieblicher Kooperationen betreuen die beiden Institutionen unter anderem studentische Arbeiten zu diesem Themengebiet gemeinsam. Die vorgestellte Masterarbeit ist ein Beispiel dafür.

Um zentrale Faktoren zur erfolgreichen Umsetzung von Kooperation abzuleiten, haben die Studierenden zwei methodische Schritte durchgeführt. Zuerst wurde wissenschaftliche Literatur (im Gebiet der Betriebswirtschaftslehre) systematisch in Bezug auf bedeutende Faktoren untersucht. Anschliessend wurden Interviews mit 6 Hoteliers, deren Betriebe verschiedene Formen von Kooperationen eingegangen sind, durchgeführt und ausgewer-

tet. Durch diesen qualitativen Analyseteil konnten die aus der Literatur abgeleiteten relevanten Faktoren mit Experten aus der Praxis diskutiert und validiert werden.

Nachfolgend werden die Erkenntnisse der Arbeit dargelegt. Zudem wird deren Integration in das bisherige 'CRED-Kooperationshaus' diskutiert.

Erfolgsvoraussetzungen in verschiedenen Bereichen

Geschäftsmöglichkeiten zu erkennen und zu ergreifen sowie zu innovieren gehört, gerade im herausfordernden Umfeld des Schweizer Tourismus, zu den wichtigen Aufgaben von Unternehmern. Dabei geht es darum, proaktiv zu handeln und neue Produkte und Dienstleistungen, Organisationsformen, Prozesse oder Märkte in Betracht zu ziehen. Überbetriebliche Kooperation ist in diesem Kontext eine interessante Option für Unternehmer. Neben einer ökonomischen Perspektive zur Betrachtung des wirtschaftlichen Nutzens bedarf es dabei immer auch einer menschlichen Betrachtungsweise, da Kooperationen in Netzwerke aus sozialen Beziehungen eingebettet sind. Die Vielzahl von Faktoren, die den Erfolg von Kooperation beeinflussen, lassen sich dabei grob drei Bereichen zuordnen:

Abbildung 1: Voraussetzungen erfolgreicher betrieblicher Kooperation

Erfolgreiche Kooperationen			
einzelbetrieblich	persönlich	überbetrieblich	
		organisatorisch	beziehungsorientiert / relational
Erfolgsversprechende Voraussetzungen			
<ul style="list-style-type: none">▪ begünstigende exogene Faktoren (Marktstärke, Marktposition etc.)▪ begünstigende endogene Faktoren (komplementäre Kompetenzen etc.)▪ anforderungsreiches Umfeld▪ proaktive, innovative Betriebsstrategie▪ ...	<ul style="list-style-type: none">▪ Methoden-Knowhow▪ Innovationsfähigkeit und Kreativität▪ 'Initiatorpersönlichkeit' und Begeisterungsfähigkeit▪ Experimentierfreudigkeit▪ hohe Frustrationstoleranz▪ ...	<ul style="list-style-type: none">▪ Bereitschaft für intensive Kapitalverflechtung▪ Bereitschaft zur Annahme neuer organisatorisch-rechtlicher Struktur▪ Bewahrung einer gewissen betrieblichen Unabhängigkeit▪ ...	<ul style="list-style-type: none">▪ Verträgliche Betriebskulturen und –werte▪ ...
Kooperationsfördernde Voraussetzungen			
<ul style="list-style-type: none">▪ technische Anschlussfähigkeit▪ vorhandenes Beteiligungskapital/liquide Mittel▪ Kooperationserfahrung▪ starkes Netzwerk mit qualitativen Beziehungen, gute Positionierung im Netzwerk▪ ...	<ul style="list-style-type: none">▪ Fachkompetenz (Ausbildung, Erfahrung in Führungspositionen)▪ Fähigkeit, persönliche Netzwerke zu bilden▪ Bereitschaft zur Transparenz▪ Kompromissfähigkeit▪ Einfühlsamkeit▪ ...	<ul style="list-style-type: none">▪ klare Rollenverteilung▪ klare Strategie und Ausrichtung▪ wenige aber klare Verhaltensregeln▪ gemeinsame Standards▪ ...	<ul style="list-style-type: none">▪ Zuversicht betreffend Fähigkeiten des Managements im Partnerbetrieb▪ ...
Grundvoraussetzungen			
<ul style="list-style-type: none">▪ solide Finanzstruktur▪ positives Image▪ möglichst kein Investitionsstau▪ gute Zimmerauslastung (idealerweise über 50%)▪ ...	<ul style="list-style-type: none">▪ gemeinsame Ziele und Werte der Führungskräfte▪ gegenseitiges Vertrauen▪ Wille zur Kooperation▪ gewisse Risikobereitschaft▪ ...	<ul style="list-style-type: none">▪ klare Zielvereinbarung▪ Zielkontrolle▪ ...	<ul style="list-style-type: none">▪ Win-win-Situation (gegenseitiger ökonomischer Mehrwert)▪ ...

Quellen: CRED (2015), ergänzt in Anlehnung an Bieri & Niederberger (2017)

- Einzelbetrieblicher Bereich (Einzelner Betrieb)
- Persönlicher Bereich (Unternehmer/Management)
- Überbetrieblicher Bereich (Zusammenarbeit der Betriebe)

Einzelbetrieblicher Bereich

Bezogen auf den einzelbetrieblichen Bereich wurde im CRED-Bericht vor allem festgestellt, dass Kooperation als Zeichen der Leistungsfähigkeit eines Betriebes angesehen werden sollte und nur bedingt für schwache Betriebe geeignet ist. Entsprechend sollten Betriebe, die kooperieren, mindestens einige Grundvoraussetzungen (z.B. solide Finanzstruktur, positives Image) mitbringen.

Weitergehende, positive Betriebseigenschaften (technische Anschlussfähigkeit, vorhandenes Beteiligungskapital / liquide Mittel) können darüber hinaus kooperationsfördernd wirken. Die Masterarbeit hat weitere wichtige Faktoren im einzelbetrieblichen Bereich identifiziert, die als kooperationsfördernde Faktoren angesehen werden können. So können ein starkes Netzwerk eines Betriebes (Verbindungen zu anderen Betrieben und Organisationen) mit qualitativen Beziehungen und eine gute Positionierung im Netzwerk kooperationsfördernd wirken. Weiter ist Kooperationserfahrung ein wichtiger Faktor, welcher zukünftige Zusammenarbeitsbestrebungen begünstigt. Die interviewten Hoteliers gaben an, die Situation ihres Betriebes fortlaufend zu analysieren, um neue Kooperationspotentiale aufzudecken und so ihre Netzwerke und Erfahrungen zu erweitern.

Der übergeordneten Ebene der erfolgsversprechenden Kooperationsvoraussetzungen lässt sich eine proaktive, innovative Betriebsstrategie zuordnen. Aus den Interviews geht hervor, dass Kooperation gerade für innovative Betriebe ein erfolgsversprechendes Mittel sein kann. Allerdings ist es schwierig, den Zusammenhang zwischen Betriebsstrategien und erfolgreicher Kooperation abschliessend festzustellen.

In der Masterarbeit wurde als zusätzlicher Faktor und basierend auf den Erkenntnissen aus der Literaturanalyse das Betriebsumfeld thematisiert. Dieses wurde bisher im 'CRED-Kooperationshaus' noch nicht explizit beachtet. Erfolgsversprechend sind Kooperationen demnach gerade in eher komplexen Betriebsumfeldern und in dynamischen, wachsenden Märkten, im Speziellen wenn hohe Anforderungen an Technologien und Fachkenntnisse gegeben sind. Gerade bei solchen herausfordernden Bedingungen kann Kooperation eine wertvolle und chancenreiche Option darstellen, um Innovationspotential

und Weiterentwicklung anzustreben. Die Grundtendenzen im Tourismus scheinen auf zukünftig erhöhte Anforderungen in Bereichen wie Marketing, Verkauf und vor allem auch IT hinzuweisen. Kooperation kann gerade in diesem Kontext grosses Erfolgspotential haben, da sich Betriebe dadurch notwendige zusätzliche Kompetenzen, Wissen, Technologien oder Betriebsmittel nutzbar machen können.

Persönlicher Bereich

Insbesondere die vielen KMUs im Schweizer Tourismus werden stark von individuellen Unternehmern geprägt. Charakteristika und Verhaltensweisen dieser Unternehmer sind deshalb entscheidend für das kooperative Verhalten der Betriebe. Bereits im CRED-Bericht wurde festgestellt, dass Voraussetzungen im persönlichen Bereich eine wichtige Rolle spielen. Gewisse Grundvoraussetzungen sollten die Führungskräfte erfüllen, damit Kooperationsbestrebungen entstehen können – z.B. Wille zur Kooperation oder auch gegenseitiges Vertrauen.

Die Masterarbeit konnte im Rahmen der Experteninterviews bestätigen und präzisieren, dass Fachkompetenz der Unternehmer eine kooperationsfördernde Voraussetzung ist: Eine gute Ausbildung bzw. Erfahrung in früheren Führungspositionen wirkt positiv. Dies lässt sich bspw. dadurch erklären, dass Kooperation über Unternehmensgrenzen hinweg herausfordernd für Führungskräfte ist und dafür entsprechende Qualifikationen benötigt werden. Die interviewten, kooperierenden Hoteliers sind allesamt sehr gut ausgebildet: Sie durchliefen entweder akademische Ausbildungen oder Hotel Management Schools. Fast alle haben auch internationale Erfahrung. Weiter absolvierten sie Praktika und einige schlossen Executive Management Programme ab.

Ergänzend zum CRED-Bericht wurde festgestellt, dass das soziale Netzwerk der Unternehmer eine wichtige Rolle spielt.

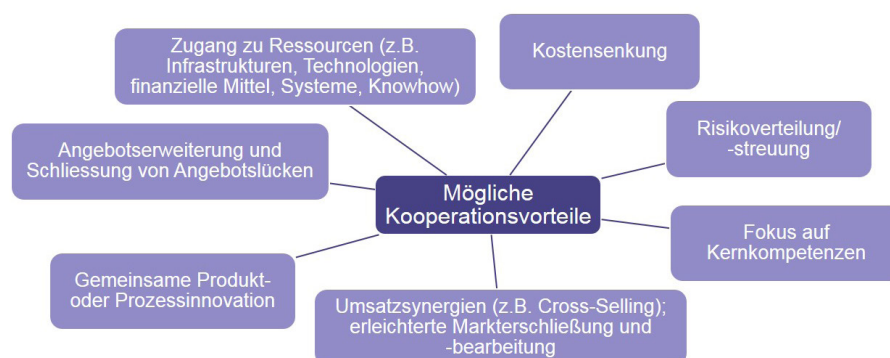
Dies scheint speziell in der netzwerkgetriebenen Tourismusbranche ein wichtiger Faktor zu sein. Durch Networking können Unternehmer hier sogenannte informelle Netzwerke schaffen, die als gute Grundlage für Kooperation auf Betriebsebene dienen und so kooperationsfördernd wirken. Die meisten der interviewten Hoteliers sind aktive «Netzwerker» und auch regionalen und nationalen Tourismusverbänden angeschlossen. Während Hoteliers im städtischen Raum ihre Netzwerke zusätzlich in verschiedenen Clubs und Komitees stärken, nutzen solche mit Betrieben in ländlichen Gebieten eher Events und Verbandsmitgliedschaften dazu, Netzwerke aufzubauen.

Nicht zuletzt werden innovationsfähige Unternehmer benötigt, damit Kooperation erfolgsversprechend ist. Innovationsfähigkeit steht in engem Zusammenhang mit Kreativität – eine Voraussetzung, die schon im 'CRED-Kooperationshaus' als erfolgsversprechend gilt. Weiter werden Führungskräfte mit 'Initiatorpersönlichkeit' benötigt. 5 der 6 interviewten Unternehmer initiierten die wichtigsten Kooperationen ihres Betriebes selbstständig und nehmen so eine wichtige, proaktive Rolle für ihren Betrieb ein. Dies steht in engem Zusammenhang mit der positiven Eigenschaft der Begeisterungsfähigkeit.

Überbetrieblicher Bereich

Wenn kooperiert wird, ist die Betrachtung des überbetrieblichen Bereichs essentiell. Dabei spielen organisatorische Faktoren der Zusammenarbeit (z.B. Ziele, Rollenverteilung, rechtliche Struktur) eine wichtige Rolle. Wie im CRED-Bericht argumentiert, wurde auch im Rahmen der studentischen Arbeit bestätigt, dass geeignete formale Strukturen (und Vertrauen) für die Organisation und Führung der Zusammenarbeit erfolgsversprechend sind. Das Risiko, dass sich Partnerbetriebe in der Zusammenarbeit nicht so verhalten, wie gewünscht kann so reduziert werden. Dies ist gerade

Abbildung 2: Mögliche Kooperationsvorteile



Quelle: In Anlehnung an CRED (2015)

bei strategisch wichtigen Kooperationen und hohem Ressourcenaufwand bzw. Investition in die Zusammenarbeit wichtig. Trotzdem ist es gemäss Praktikern wichtig, dass zu weitreichende Verknüpfungen des eigenen Betriebes mit Partnerbetrieben vermieden werden, um damit eine gewisse Unabhängigkeit des eigenen Betriebes zu wahren.

Dass aber im überbetrieblichen Bereich neben organisatorischen auch beziehungsorientierte bzw. relationale Faktoren eine wichtige Rolle spielen, wurde ebenfalls aufgezeigt. Eine absolut entscheidende Grundvoraussetzung ist es, dass aus der Partnerzusammensetzung eine Win-win-Situation in der Form gegenseitiger ökonomischer Mehrwerte entsteht. Verschiedenartige Vorteile aus Kooperation sind dabei denkbar (vgl. Abb. 2). Gerade gleichartige Betriebe (Hotels) werden von den interviewten Hoteliers als interessante Kooperationspartner angesehen (z.B. für gemeinsame Marktbearbeitung und Positionierung, Cross-Selling oder Angebotserweiterungen). Des Weiteren wurde aber auch die Wichtigkeit vertikaler Kooperation mit andersartigen Leistungsträgern in der Destination ergänzend angefügt.

Neben der Grundvoraussetzung einer Win-win-Situation in Bezug auf ökonomische Mehrwerte spielen weitere Faktoren eine wichtige Rolle, die das Zusammenspiel der Partnerbetriebe betreffen. So legen die Interviews nahe, dass die Zuversicht in die Fähigkeit des Managements des Partnerbetriebs eine kooperationsfördernde Voraussetzung ist.

Damit die Zusammenarbeit funktioniert und die Kooperation erfolgsversprechend ist, ist es gemäss den interviewten Hoteliers überdies wichtig, dass in den Partnerbetrieben (und in der Kooperation) ähnliche Betriebswerte gelebt werden sowie verträgliche Betriebskulturen bestehen.

Fazit

Kooperation ist eine relevante Thematik im Schweizer Tourismus und wird in Zukunft aufgrund der steigenden Anforderungsprofile an die Unternehmer noch an Wichtigkeit gewinnen. Zur Abschöpfung der Potentiale, die durch Kooperation ermöglicht werden, müssen zwingend gewisse Grundvoraussetzungen erfüllt werden. Alleine die Erfüllung dieser vielfältigen Grundvoraussetzungen ist anspruchsvoll. So müssen Betriebe bereits eine gewisse Leistungsfähigkeit und Unternehmer ein

Minimum an Kooperationsfähigkeit und -wille mitbringen. Zudem sollte die Zusammenarbeit zu Win-win-Situationen unter den Partnerbetrieben führen und eine minimale formale Organisation der Kooperationsbeziehung wird benötigt. Überdies gibt es Faktoren, die zwar nicht unabdingbar sind, jedoch als kooperationsfördernde Voraussetzungen angesehen und beachtet werden sollten. Diese Faktoren sind im Grunde zusätzliche, weiterreichende Anforderungen und beinhalten im Spezifischen auch funktionierende Netzwerke, die gepflegt werden sollten. Besonders hohes Potential kann Kooperation ausgesprochen werden, wenn zusätzlich erfolgsversprechende Voraussetzungen, wie etwa Innovationsfähigkeit der involvierten Unternehmer oder verträgliche Betriebskulturen, erfüllt werden. Wenn dies der Fall ist, besteht die Möglichkeit, grössere Kooperationspotentiale durch engere Kooperationsbeziehungen mit erhöhter Bindungsintensität abzuschöpfen.

Autorenschaft:

Masterarbeit: Bieri Martin, Niederberger Manuel
CRED-T: Adrian Pfammatter, Monika Bandi Tanner, Therese Lehmann Friedli

Weiterführende Informationen:

CRED-Berichte: http://www.cred-t.unibe.ch/forschung/publikationen_und_medien/cred_berichte/
Tourismus-Impulse online : http://www.cred-t.unibe.ch/forschung/publikationen_und_medien/tourismus_impulse/

Literatur:

Bieri, M., & Niederberger, M. (2017): Cooperation in the Swiss Hotel Industry: The Entrepreneur's Setup, Masterarbeit Universität Bern, Bern.
CRED (2015): Überbetriebliche Kooperation in der Hotellerie – Grundlagenbericht zum fit-together Konzept, CRED-Bericht Nr. 8, Bern.

Kontakt

Universität Bern/CRED-T
Schanzeneckstrasse 1
CH-3001 Bern

Tel. +41 (0)31 631 37 11
info@cred.unibe.ch
www.cred-t.unibe.ch